

最小の勤務時間で最大のサービスを

この五月、本部長を務めておられる自民党行革推進本部・公務員制度改革等に関するプロジェクトチームより、「信頼され魅力ある公務員制度を目指して」と題する提言書が取りまとめられ、菅総理にも手交されました。同提言をまとめるいきさつ、背景からご解説をお願いします。

柳橋 象徴されるのはここ数年にわたり、国家公務員を志望する若者の数が年々減少している事実です。一言で申せば、職業として国家公務員を目指す人が少なくなっているのです。半面、20代で退職する国家公務員が増えており、いわゆるキャリアと呼ばれる若手男性官僚の7人に1人が退職を考えているとも指摘されています。入る人が少なくなり辞める人

た理由として考えられるのは。柳橋 やはり、世上よく指摘される勤務時間の長さが大きく影響していると思われます。私が官僚時代だった頃に比べれば幾分、改善されているとはいえ、産業界の標準に比べ、まして働き方改革が推進されている現在において、まだまだ圧倒的に勤務時間が長いと言わざるを得ません。個人が人生設計として国家公務員を選び、日々の仕事にやりがいを感じるべきところ、長時間労働が心身を圧迫し、過重負担となって個人のモチベーションを喪失させてしまっています。また、日々目の前の仕事に追われて、日本国の長期展望を大局的に練る余裕が失われています。そうすると将来的に不利益を被るのは結局のところ国民である、そうした問題意識をベースに、今回の提言を取りまとめた次第です。

適度な緊張感を持った政官の協力関係を

衆議院議員
自由民主党行政改革推進本部長

柳橋 泰文



たなはし やすふみ

昭和38年2月11日生まれ、岐阜県出身。61年司法試験合格、62年東京大学法学部卒業、通商産業省入省。平成5年弁護士登録、大垣市内に事務所開設。8年衆議院議員選挙初当選、以後当選8回。14年自由民主党青年局長、16年国務大臣(科学技術政策・食品安全・情報通信技術(IT)担当)、19年衆議院政治倫理の確立及び公職選挙法改正に関する特別委員会委員長、22年自由民主党国際局長、24年自由民主党政務調査会長代理、26年自由民主党幹事長代理、28年衆議院国家基本政策委員会委員長、30年自由民主党党・政治制度改革実行本部長、令和元年衆議院予算委員会委員長、2年自由民主党行政改革推進本部長。

が多くなっている、これは行政組織としてまさに憂慮すべき事態だと言えるでしょう。国家を取り巻く環境が複雑化の一途をたどる現在、行政を担う人材の空洞化は国民生活に大きな損失をもたらします。国民のために、行政を動かすのに適した人材を将来に向けて確保しなければなりません。従って、志望者の数を増やして辞める人を少なくするという、求められる姿と現在の状況

とのギャップを埋めるべく検討を始めたことが、提言書作成の背景となります。今回の提言では、優秀で望ましい人材が国家公務員として活躍し、それにより国民に日本国が奉仕するという理想の実現に向けた現状分析を行い、方策を取りまとめました。各論においても印象的なキャッチフレーズが当てられていますね。柳橋 はい、例えば「最小の

勤務時間で最大の国民サービスを提供する」などが目指すべき姿ではないかと。私自身、日本の国家公務員には三つの機能・役割があると、行革本部の会議等で常に申し上げてきました。一番目が何と言っても、統治機構として、また行政権の実務的な担い手として国民の生命・財産を守る役割です。警察官や自衛隊などがこれに当たります。二番目が国民に対して行政サービスを提供すること、該当するのは厚生労働省などでしょう。そして三番目が、法律の立案過程でシンクタンク機能を發揮することです。特に日本においては戦後、霞が関が国家最大のシンクタンクとして社会・経済をけん引してきました。しかし現在、むしろこのシンクタンク機能が弱体化しており、それがまた国家公務員の人気を押し下げる一因にもなっています。シンクタンク機能が低下し

行政機構全体の質の低下を懸念

新入職員が政策立案や行政執行の中枢を担うようになるまで長い年月を要するわけですが、政と官の距離が乖離して、有能な官僚育成においても分断が生じているという話もあります。先生のお話を聞きますと、その影響が今般顕在化しているという危機意識が感じられます。柳橋 繰り返しになりますが、国家公務員志望者の減少傾向は止まらず、試験制度が違うので単純比較は出来ませんが平成8年度のI種試験申込者数は4万5000人を超えています。ところが、昨年度の総合職試験申込者数は2万人を割り込んでおります。かつ入省しても20代のうちに辞めてしまう若い世代が多いとあっては、国の将来を考えた場合、危機感を覚えずにはいられません。

です。これはぜひ、改めるべきです。野党には野党で質問権があり、これは憲法41条に関連する民主主義の根幹にかかわる問題です。この点は国会で少数会派も含めて議論する必要がありますから、率直に申して時間がかかります。とはいえこの部分も提言では触れさせていただきました。

に時間を振り向ける方向へ、省内で仕事の分担を見直すべきだと思います。私のもとにも職員各位がレクチャーに来ることが多いのですが、その場合、私は、責任をもって説明していただける方であれば役職の軽重は問いません。ただ、他方で一部の議員は今なお、一定の役職以上の幹部を寄こすよう要請しているのが現状です。その辺りの文化もぜひ変えていかなければなりません。

――官庁内のシステム面で改善の余地などは。
棚橋 昔は場合によっては押印が20も30も必要になり、相対的に押印1人の責任は20分の1、というジョークも飛ばされるほどでした。各種決裁は現在徐々にハンコレスが進んでいますが、そもそも、決裁過程に参加するのは、起案者と審査者と最終決裁権者ぐらいでよいのではないかと考えます。できるだけ決裁ラインを軽くして、他の職員の負荷が軽くなった分、本来の政策立案機能の涵養など

また行革本部の大半の会議は現在、全てリモートで行っています。移動の時間が削減できて関係各位に好評です。このように方法によって合理化できる部分は少なくありません。ポスト・コロナにおいても慣例にして行きたいと思っています。
政官関係は、親しき中にも礼儀あり。
――政官関係のあるべき姿には

多くの多様な意見が寄せられませんが、官僚経験もある先生はどのように捉えておられるでしょうか。
棚橋 適度な緊張関係を持つままでの協力関係、に尽きるでしょうね。親しき中にも礼儀あり、だと思います。先ず政治家に関して。霞が関では平素得ることが少ない国民との接点、国会議員の強みです。市井の声を聞いて政策に反映するという点で、国会議員に一定の知見・見識があるのは間違いありません。一方、特定の行政分野に長年にわたって携わっている霞が関官僚は専門的な知見・経験を有しています。
そうしたそれぞれの背景のもと、国会議員自身が国民と接した中で得た見識を生かし、立法府の立場から行政府に話をするのが本来の姿ではないでしょうか。一方、行政府は専門家として海外の事例、過去の事例を含

めて政策立案への方策を探るわけですので、従って最終決定権者である立法府は、行政府にリスペクトの念を常に持って接するべきです。これが緊張感ある協力関係のあるべき姿だと思います。
――メニューを提示するのは官僚であっても、それを選択する責任は政治にあると思われませんか。
棚橋 霞が関はシンクタンク機能を有するべきといっても、官僚は民主的に選ばれたわけではなく以上、独善的に特定の政策だけを提案するのではなく複数の選択肢を示しそれぞれの長所短所を比較衡量できるように明示していくことが必要です。そしてその選択は、国民から負託を受けた政治家が責任をもって行うこととなります。
デジタル庁は国民生活に不可欠

――デジタル庁発足によって、国民生活のデジタル化はもちろん、霞が関の働き方も効率化が進むのではないかと期待されています。
棚橋 これまでの閣議決定の折などに、日本社会あるいは行政のデジタル化推進が指摘されましたが、ご承知のように進捗ははかばかしくありません。昨

定予算を除いては最多記録だそうですね。にもかかわらず、大型連休中に審議した第一次補正予算、いわゆる10万円の特別定額給付金に関しては、実施は市町村にお任せせざるを得ず、非常にもどかしい思いをしました。雇用関係のお金の出入りを除いては、基本的に国が直接国民一人一人にお金を渡すシステムがありません。このことが特にコロナ禍のような緊急時に、行政執行の効率性を阻害していると痛感します。

ずも、このコロナに関する給付金が、行政がデジタル化を加速する必要性を浮き彫りにしました。現在、急ピッチで進めているワクチン接種においても、マイナンバーですべて管理できていけば二重予約の問題はおそらく解消されていたでしょう。

残念ながらその志がすぐに実現しないケースや当初の想定とは異なる現実にも直面することもあると思われませんが、最初の志を失うことなく常に心に持って仕事に邁進していただきたい。それに対し、活力ある仕事を阻害するような要因を極力排除して、官僚の皆さんが日本国と日本国民のために自分の能力を使いたいと思っていて、この道に入ってきたことでしょうか。

でもデジタル庁構想の実現に向けて議論を重ねました。霞が関では新省庁を作る時は、他方で既存の部署を削減するスクラップ&ビルドが前提とされていますが、デジタル庁発足に関しては例外とされています。
――昨年通常国会で、衆議院予算委員長として、予算審議を4回行い4回通過させたのですが、これは1960年以後、暫

仮に、コロナ禍以前に多くの国民がマイナンバーを取得している、そこに例えばメールアドレスと口座番号、携帯電話番号等がひも付けられていけば、特別定額給付金も政府の方から支給の意向を問うメールが送られ、それに「はい」と返信するだけでひも付けられた口座に10万円が支給される、といったことが実現できた訳です。図ら

最後に霞が関官僚諸氏に対し応援のメッセージなど。
棚橋 日本国および日本国民の生活を基盤から支えているのは、まさに国家および地方の公

――本日はありがとうございました。